

Aprobat:

Directorul

Agenției Proprietății Publice

_____ Tudor COPACI

“ 09 ” ianuarie 2013

PROGRAMUL DE DEZVOLTARE STRATEGICĂ 2013-2015

CUPRINS

ASPECTE INTRODUCATIVE.....	3
SITUAȚIA CURENTĂ.....	5
1. <i>MISIUNEA.....</i>	<i>5</i>
2. <i>PROFILUL.....</i>	<i>6</i>
2.1 <i>Organigrama Agenției Proprietății Publice.....</i>	<i>6</i>
2.2 <i>Resurse financiare.....</i>	<i>7</i>
2.3 <i>Portofoliul subdiviziunilor structurale.....</i>	<i>88</i>
2.4 <i>Resurse umane.....</i>	<i>11</i>
3. <i>ANALIZA SWOT.....</i>	<i>13</i>
CADRUL DE POLITICI PUBLICE.....	14
4. <i>PRIORITĂȚI DE POLITICI PE TERMEN MEDIU.....</i>	<i>14</i>
5. <i>PROGRAME.....</i>	<i>15</i>
6. <i>OBIECTIVE.....</i>	<i>16</i>
EVALUAREA ȘI DEZVOLTAREA CAPACITĂȚILOR.....	21
7. <i>DEZVOLTAREA CAPACITĂȚII INTERNE A AGENȚIEI PROPRIETĂȚII PUBLICE.....</i>	<i>25</i>
MONITORIZARE ȘI EVALUARE.....	27
<i>Anexa nr. 1 Organigrama.....</i>	<i>28</i>
<i>Anexa nr. 3 Date privind personalul din cadrul Agenției Proprietății Publice.....</i>	<i>29</i>

ASPECTE INTRODUCTIVE

Programul de Dezvoltare Strategică (în continuare PDS) este documentul de bază al Agenției Proprietății Publice, care asigură implementarea diverselor obiective, reflectate în documentele de politici, precum și identifică lacunele în capacitățile și instrumentele/metodele pe care le va utiliza Agenția în vederea atingerii obiectivelor sale.

Acest document este elaborat în vederea realizării Hotărârii Guvernului nr. 179 din 23 martie 2011 „Cu privire la aprobarea Planului de acțiuni al Guvernului pentru anul 2011-2014” și întocmit în conformitate cu prevederile Hotărârii Guvernului nr. 176 din 22 martie 2011 „Cu privire la aprobarea Metodologiei de elaborare a programelor de dezvoltare strategică ale autorităților administrației publice centrale” și a Ghidului privind elaborarea PDS.




PDS este elaborat *pentru o perioadă de 3 ani (2013-2015)*. Pentru planificarea operațională a activității Agenției se vor elabora *planuri anuale*, care vor prevedea măsuri concrete de realizare a PDS, constituind astfel un instrument de monitorizare și evaluare a acestuia.

Întru alinierea planificării activității Agenției la planificarea bugetară s-a utilizat clasificarea bugetară a programelor și cadrul bugetar pe termen mediu (CBTM), cu indicarea rolului și responsabilităților Agenției Proprietății Publice la realizarea acestora.

Programul de Dezvoltare Strategică este documentul central din care derivă acțiunile Agenției pe următorii 3 ani și, reprezintă: (i) instrumentul de planificare/prioritizare a (politicilor) activităților la nivelul Agenției, (ii) instrumentul de management pentru Agenție și (iii) instrumentul de comunicare atât pe interior, cât și pe extern.

Elaborarea PDS a avut loc într-o manieră participativă, proces în care s-au implicat toate subdiviziunile Agenției. Pentru coordonarea procesului de elaborare a PDS prin Ordinul Agenției Proprietății Publice nr. 24 din 19 aprilie 2012, a fost creat Grupul de planificare, constituit din șefii subdiviziunilor interne.

Procesul de elaborare a PDS a fost divizat în 4 etape:

-  **Etapa I** (situația curentă): Elaborarea Misiunii, Profilului Agenției Proprietății Publice și Analiza SWOT;
-  **Etapa II** (cadrul de politici publice): Elaborarea Priorităților de activitate pe termen mediu, a programelor și obiectivelor;
-  **Etapa III** (necesarul de capacități): Desfășurarea Evaluării Capacităților și elaborarea recomandărilor pentru dezvoltarea capacităților;

Etapa IV (definitivare): Definitivarea PDS și elaborarea Planului Anual de acțiuni al Agenției Proprietății Publice.

Fiecare din etape a fost precedată de:

- o instruire tematică organizată de Cancelaria de Stat pentru colaboratorii Agenției;
- o instruire pentru grupul de planificare din cadrul Agenției și reprezentanții fiecărei subdiviziuni interne.

Modificarea PDS se va efectua doar în cazul în care această necesitate va deriva din Planul de activitate anual al Agenției sau în cazul modificării substanțiale a priorităților de activitate ale Agenției.

SITUAȚIA CURENTĂ

1. MISIUNEA

Agenția Proprietății Publice, ca organ central al administrației publice, în subordinea Ministerului Economiei, este abilitat cu administrarea și deetatizarea proprietății publice și realizează politicile promovate de Ministerul Economiei.

Misiunea Agenției Proprietății Publice constă în asigurarea administrării și deetatizării proprietății publice în limita competențelor atribuite prin lege, atragerea investițiilor prin intermediul parteneriatelor public – private, organizarea și realizarea programelor de privatizare, asigurarea procesului de postprivatizare, ținerea evidenței patrimoniului public, inclusiv în societățile economice cu participarea patrimoniului public (acțiuni, cote-părți), apărării dreptului de proprietate a statului.

Realizarea Misiunii se axează pe următoarele domenii de activitate: activitatea de administrare a proprietății publice, deetatizarea proprietății publice de stat, desfășurarea procesului de privatizare a bunurilor patrimoniului public de stat pe principiile legalității, eficienței și transparenței, prin organizarea licitațiilor, concursurilor și negocierilor directe; monitorizarea obligațiilor postprivatizare (îndeplinirea obligațiilor contractuale, acordarea asistenței metodologice în problemele ce țin de privatizarea în agricultură); exercitarea funcțiilor de proprietar al patrimoniului ce aparține statului, în modul stabilit și în limitele competențelor atribuite; parteneriatelor public-private; apărarea drepturilor patrimoniale ale statului, conform domeniilor sale de activitate.

2. PROFILUL

Organizarea și funcționarea Agenției Proprietății Publice este reglementată prin Hotărârea Guvernului nr.1008 din 10.09.2007 cu privire la aprobarea efectivului - limită și Regulamentului Agenției Proprietății Publice subordonată Ministerului Economiei, cu modificările și completările ulterioare.

Conducerea Agenției Proprietății Publice se realizează de director și un director adjunct. Structura Agenției Proprietății Publice este aprobată prin Ordinul Ministerul Economiei nr. 347 - p din 24 august 2012 și include 9 subdiviziuni interioare, având în administrare 9 întreprinderi de stat. Efectivul - limită al Agenției Proprietății Publice este constituit din 52 unități.

Întru exercitarea competențelor ce țin de procesul de privatizare a proprietății publice de stat, Agenția Proprietății Publice asigură activitatea Comisiilor de privatizare a proprietății publice de stat prin: concursuri comerciale și investiționale, licitații la Bursa de Valori, licitații cu strigare și cu reducere, comercializarea încăperilor nelocuibile date în locațiune, etc. Componența nominală și atribuțiile Comisiei de privatizare a proprietății publice de stat prin concursuri comerciale și investiționale sunt prevăzute în Hotărârea Guvernului nr. 919 din 30.07.2008, celelalte se instituie de Agenția Proprietății Publice.

2.1 Organigrama Agenției Proprietății Publice

Organigrama Agenției Proprietății Publice este prezentată în anexa nr. 1.

Subdiviziunile interne ale Agenției sunt următoarele:

Direcția administrarea proprietății publice

Direcția parteneriat public-privat

Direcția evidența patrimoniului public și analiză financiară

Direcția privatizare

Direcția postprivatizare

Direcția juridică

Direcția contabilitate și finanțe

Direcția administrativă și secretariat

Serviciul Resurse umane

Lista întreprinderilor de stat aflate în administrarea Agenției Proprietății Publice este prevăzută în Hotărârea Guvernului nr. 1008 din 10.09.2007.

2.2 Resurse financiare

Activitatea Agenției Proprietății Publice este finanțată din contul mijloacelor bugetului de stat, prin intermediul Ministerului Economiei, conform bugetului de stat. În anul 2012, bugetul Agenției a constituit 6663,0 mii lei. Bugetul Agenției acoperă cheltuielile curente ale instituției, acestea fiind reflectate în programul bugetar bazat pe performanțe.

Planificarea cheltuielilor Agenției se efectuează de către Direcția contabilitate și finanțe în baza propunerilor înaintate de direcțiile Agenției. Planificarea cheltuielilor, fiind supusă verificării și aprobării de către Ministerul Economiei, ulterior este prezentată Ministerului Finanțelor.

În tabelul nr. 1 este prezentată informația privind mijloacele financiare utilizate în anii 2008 - 2012 de către Agenția Proprietății Publice.

Tabelul nr. 1

Anul	Bugetul total, mii lei	Cheltuieli de personal, % - salarii	Cheltuieli de menținere și operaționale, % -
2012	6663,0	58	42
2011	5829,7	50	50
2010	3315,5	80,4	19,6
2009	3699,5	71,6	28,4
2008	6640,3	39,3	60,7

2.3 Portofoliul subdiviziunilor structurale

Nr. d/o	Denumirea subdiviziunii/ Instituției subordonate/ coordonate	Nr. de funcții	Rolul, misiunea	Principalele produse
1.	Conducerea	2	Asigurarea unui cadru stimulat și eficient în activitatea Agenției Proprietății Publice, prin optimizarea agendei de lucru a directorului, monitorizarea îndeplinirii indicațiilor, deciziilor și activităților planificate, organizarea și desfășurarea comisiilor și altor evenimente în domeniile de activitate ale Agenției.	Agenda directorului, Corespondența Agenției; Orarul audiențelor; Planul de activitate al Agenției.
2.	Direcția administrarea proprietății publice	7	Asigurarea integrității proprietății statului și gestionării eficiente a patrimoniului public.	Adeverințe de privatizare, adunări ale acționarilor, acte de predare-primire, protocoale cu privire la statutul juridic a bunurilor, acorduri la comercializarea, casarea bunurilor, contracte de locațiune coordonate, acte de delimitare.
3.	Direcția parteneriat public-privat	5	Coordonarea parteneriatului public – privat la nivel național. Coordonarea procesului de identificare a obiectivelor proiectelor de parteneriat public – privat de interes național. Monitorizarea parteneriatelor public – private.	Avize la studiile de fezabilitate înaintate Agenției, Registrul privind evidența contractelor de parteneriat public – privat.
4.	Direcția evidența patrimoniului public și analiză financiară	8	Ținerea Registrului Patrimoniului Public și întocmirea bilanțului anual a patrimoniului public. Analiza financiară a activității întreprinderilor de stat și societăților comerciale cu cotă de stat și asigurarea elaborării raportului privind administrarea și dețutizarea proprietății publice. Întocmirea proiectelor de listă a bunurilor proprietate de stat nepasibile de privatizare și pasibile de privatizare, și a modificărilor la acestea. Determinării prețurilor de vânzare a acțiunilor statului din societățile pe acțiuni supuse privatizării pe piața secundară.	Registrul patrimoniului public, Balanța patrimoniului public, Raportul privind administrarea proprietății publice, acorduri cu privire la modificarea capitalului social sau gajarea bunurilor.
5.	Direcția privatizare	8	Organizarea și desfășurarea	Minimum 4 runde

Programul de Dezvoltare Strategică

			procesului de privatizare a bunurilor proprietate publică de stat, pe principiile: legalității, eficienței și transparenței; conlucrarea la perfecționarea cadrului normativ.	de licitații la Bursa de Valori, 4 concursuri comerciale și 4 investiționale, 4 licitații cu strigare și 4 cu reducere,
6.	Direcția postprivatizare	5	Monitorizarea îndeplinirii obligațiilor contractuale de către cumpărătorii bunurilor proprietate publică a statului și a rezultatelor activității economico-financiare a întreprinderilor privatizate prin intermediul concursurilor investiționale și comerciale, în perioada postprivatizare în condițiile Legii nr. 121 –XVI din 04.05.2007 privind administrarea și deținatizarea proprietății publice.	Registrul îndeplinirii obligațiilor contractuale la privatizarea patrimoniului public prin intermediul concursurilor investiționale și comerciale, certificate privind îndeplinirea integrală a obligațiilor contractuale
7.	Direcția juridică	6	Asigurarea juridică a activității Agenției Proprietății Publice, legalității deciziilor adoptate de managementul Agenției, coordonarea elaborării și perfecționării cadrului legal în domeniile de competență ale Agenției, precum și reprezentarea intereselor Agenției în instanțele de judecată, organele administrației publice, în societățile comerciale cu capital majoritar și în întreprinderile de stat, asociațiile obștești în probleme juridice.	Asistență juridică. Acte procedurale (cereri de chemare în judecată, cereri de apel și cereri de recurs, diverse cereri și demersuri). Note de serviciu. Registrul dosarelor Agenției aflate pe rol în instanțele de judecată.
8.	Direcția contabilitate și finanțe	5	Asigurarea evidenței contabile și a sistemului de dări de seamă, integrității valorilor materiale și eficienței utilizării mijloacelor financiare alocate, precum și planificarea necesarului de mijloace financiare pentru Agenție	Proiectul bugetului; Planurile de finanțare; Devizele de cheltuieli; Bilanțul executării bugetului; Rapoarte financiare: lunare, trimestriale și anuale; Lista de inventariere a bunurilor, etc.

Programul de Dezvoltare Strategică

9.	Direcția administrativă și secretariat	5	Asigurarea condițiilor necesare pentru activitatea cotidiană a Agenției Proprietății Publice prin aprovizionarea tehnico-materială, acordarea asistenței tehnice și organizatorice, precum și evidența circulației documentelor și controlul asupra executării acestora.	Corespondența Agenției. Nomenclatorul dosarelor. Echipamente și aparate aflate în dotarea agenției. Arhiva.
10.	Serviciul resurse umane	1	Contribuirea la realizarea obiectivelor strategiei de reformare a administrației publice centrale în cadrul Agenției Proprietății Publice și satisfacerea necesităților personalului prin promovarea și implementarea unui management eficient al resurselor umane.	Proiecte de acte administrative. Dosare personale. Regulamente. Fișe de post. Planuri de dezvoltare profesională. Concursuri.

2.4 Resurse umane

Statul de personal al Agenției Proprietății Publice în anul 2012 conține un număr de 48 posturi ocupate, care sunt structurate astfel:

- funcționari publici de conducere – 15 persoane sau 30,61%
- funcționari publici de execuție – 27 persoane sau 59,18%
- personal tehnic – 6 persoane sau 10,21%

Pe grupe de vîrstă:

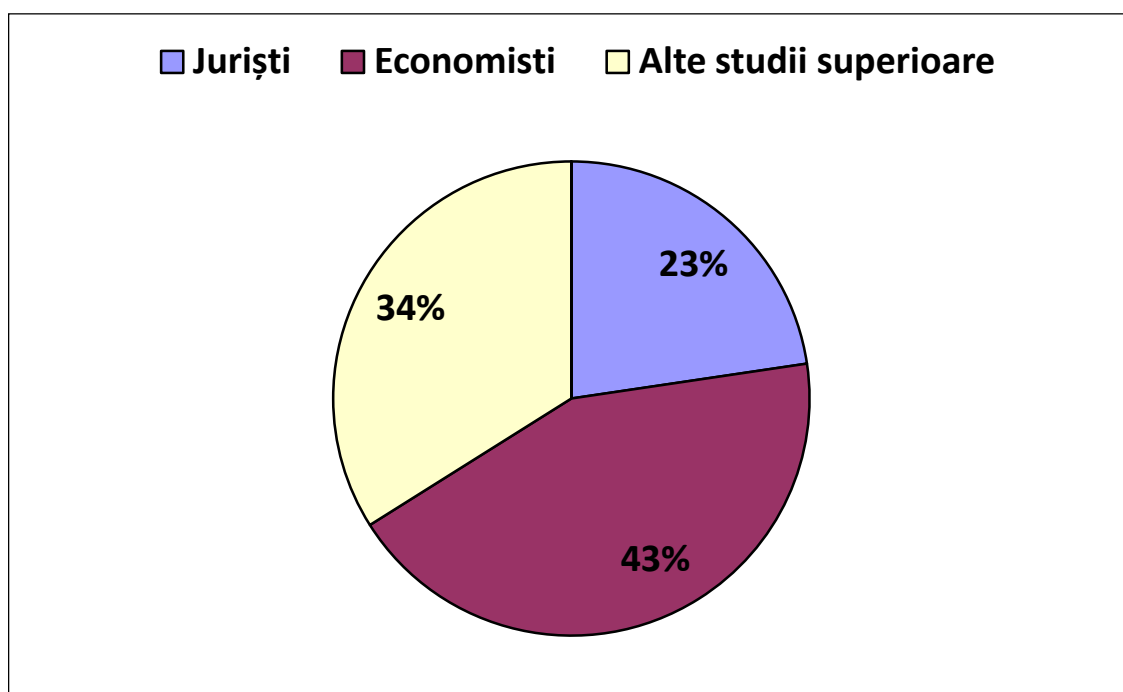
- pînă la 25 de ani – 5 persoane sau 9,48%
- între 25 - 40 ani – 21 persoane sau 39,6%
- între 41 – 57 f/62b ani – 21/3 persoane sau 39,6/ 5,66%
- peste 57 f/62b ani - 3/0 persoane sau 5,66/ 0%

Pe sexe:

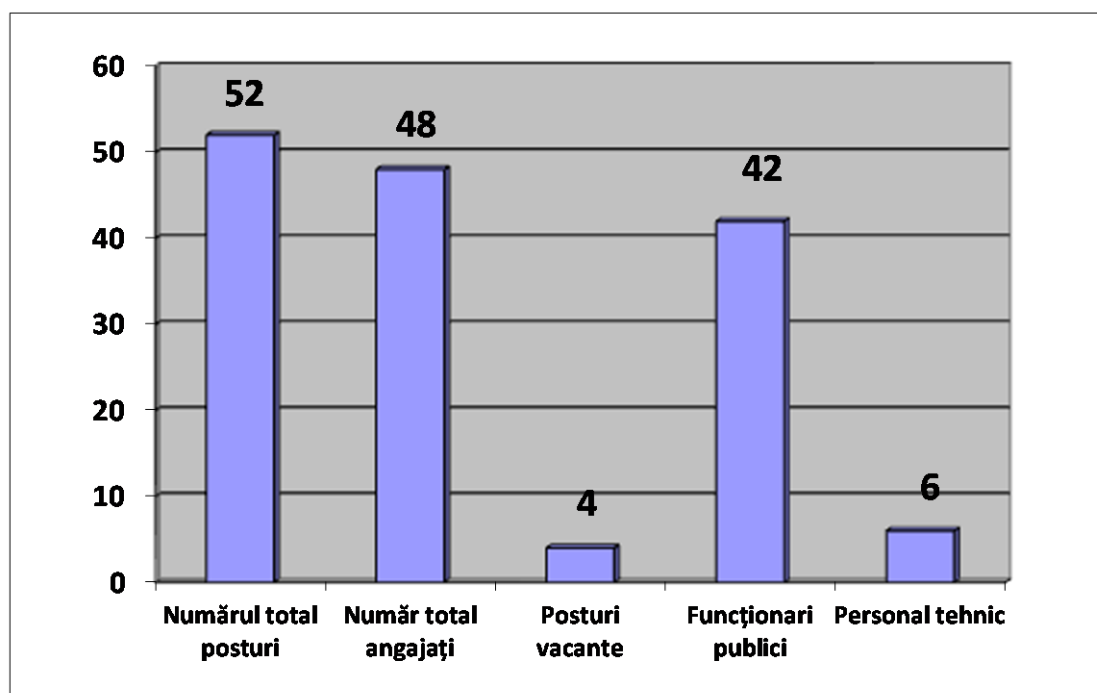
- 10 bărbați (19,23%)
- 43 femei (80,77%)

Pe profesii:

- economiști: 23 (43,4%)
- juriști: 12 (22,65%)
- alte studii superioare: 18 (33,96%)



Structura resurselor umane ale Agenției Proprietății Publice la data de 30.04.2012.



Informația detaliată privind personalul Agenției se regăsește în anexa nr.2.

3. ANALIZA SWOT

Urmare analizei situației curente au fost constatate punctele tari și slabe ale Agenției Proprietății Publice, oportunitățile pe care le poate valorifica și riscurile la care este supusă. Toate aceste aspecte pot influența capacitatea Agenției de a-și realiza misiunea determinată.

Puncte forte (S)	Puncte slabe (W)
<ul style="list-style-type: none"> • Importanța deosebită a instituției în sistemul autorităților publice centrale care justifică pe deplin alocarea resurselor umane, materiale și financiare. • Imagine publică bună a Agenției, a conducătorilor și angajaților. • Personal calificat, cu experiență și aptitudini în implementarea politicilor în domeniile de competență ale Agenției. • Capacități de analiză și prognozare în domeniul de activitate. • Colaborarea activă cu cetățenii, mediul de afaceri, partenerii de dezvoltare și societatea civilă, inclusiv prin informarea permanentă a mediului extern prin intermediul paginii electronice, despre activitățile Agenției. 	<ul style="list-style-type: none"> • Volum de lucru care depășește nivelul rezonabil, ponderea mare a sarcinilor urgente și a celor care exced prevederile fișelor de post, care reduc din productivitatea și motivația personalului. • Experiența insuficientă a personalului nou angajat. • Resurse financiare insuficiente pentru acoperirea necesităților de instruire. • Volumul mare de lucru creează impedimente personalului de a participa la programele de formare continuă. • Nivelul redus de remunerare, caracteristic sectorului bugetar.
Oportunități (O)	Amenințări (T)
<ul style="list-style-type: none"> • Asistență tehnică oferită de către partenerii de dezvoltare în vederea susținerii realizării obiectivelor și priorităților Agenției (Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare, Comisia Europeană, Agenția Suedeză pentru Dezvoltare Internațională, USAID, GIZ, etc.). • Creșterea accesului la diverse programe de instruire și perfecționare profesională în țară și peste hotarele ei. • Diversificarea activității personalului prin perfecționarea continuă a structurii organizatorice și instituționale a Agenției • Participarea în cadrul grupurilor de lucru, conferințelor, seminarelor la nivel național și internațional, facilitându-se astfel schimbul de experiență. • Participarea la administrarea corporativă a întreprinderilor de stat și societăților pe acțiuni cu cotă majoritară de stat 	<ul style="list-style-type: none"> • Complexitatea sporită a activităților Agenției • Pierderea cadrelor calificate din cauza nivelului jos de motivație, fapt ce ar putea afecta realizarea calitativă a sarcinilor conform competențelor. • Sporirea numărului petițiilor, însărcinărilor și solicitărilor cu termen de realizare neadecvat complexității acestora. • Constrângerile impuse de timpul insuficient disponibil pentru luarea deciziilor pot duce la activități formale în schimbul unui proces minuțios. • Accesul redus la informația relevantă de la alte instituții, necesară pentru implementarea calitativă a politicilor.

CADRUL DE POLITICI PUBLICE

4. PRIORITĂȚI DE POLITICI PE TERMEN MEDIU

În urma analizei celor mai importante documente de politici strategice existente la nivel național – Programul de activitate al Guvernului pentru anii 2011-2014 „Integrare Europeană: Libertate, Democrație, Bunăstare 2011-2014”, Strategia de atragere a investițiilor și promovare a exportului pentru anii 2006-2015 – priorități de dezvoltare pe termen mediu etc., Agenția Proprietății Publice a identificat priorități pe termen mediu în domeniul său de activitate, necesare realizării misiunii sale, după cum urmează:

Nr. d/o	Prioritatea de politici pe termen mediu	Sursa
1.	Implementarea metodelor progresiste de deetizare și administrare a proprietății publice, inclusiv dezvoltarea și valorificarea mecanismului de parteneriat public-privat	1. Programul de activitate al Guvernului „Integrare Europeană: Libertate, Democrație, Bunăstare 2011-2014” 2. Strategia de dezvoltare a industriei pe perioada până în anul 2015 3. Strategia de atragere a investițiilor și promovare a exporturilor pentru anii 2006-2015

5. PROGRAME

În vederea realizării priorităților, precum și pentru îndeplinirea misiunii, pentru perioada 2012 - 2014 Agenția Proprietății Publice a identificat o direcție strategică de activitate, echivalentă domeniului său de competență funcțională, stabilită în următorul program:

- Administrarea și deetimizarea proprietății publice.

La stabilirea programului respectiv a fost luată ca bază clasificția bugetară a programului. Scopul acestui program și parteneriatul vital în asigurarea realizării lor sunt specificate în tabelul nr. 2.

Tabelul nr. 2

Denumirea Programului	Denumirea sub-programului	Scopul programului/ sub-programului	Rolul autorității	Partenerii principali
Administrarea și deetimizarea proprietății publice	Administrarea proprietății publice	Asigurarea unui nivel calitativ a procesului de administrare a proprietății publice prin implementarea unor metode progresiste.	Agenția Proprietății Publice – <i>lider</i> ;	ME, AAPC.
	Deetimizarea proprietății publice	Accelerarea procesului de deetizare a activelor de stat printr-un proces competitiv și transparent.	Agenția Proprietății Publice – <i>lider</i> ;	ME, MF, MAIA, MMPSF, AAPC.
	Parteneriatul public-privat	Valorificarea mecanismului de parteneriat public-privat în calitate de instrument de deetizare.	Agenția Proprietății Publice – <i>partener</i> .	ME, AAPC.

6. OBIECTIVE

Pentru realizarea scopurilor programelor definite au fost stabilite obiective strategice care acoperă întreaga activitate a Agenției Proprietății Publice în perioada 2013-2015. Indicatorii identificați vor permite evaluarea gradului de realizare a obiectivelor în procesul de monitorizare și evaluare a Programului de Dezvoltare Strategică.

Obiective	Indicatori	Responsabil	Perioada de implementare	Instrumente/ metode	Notă privind finanțarea	Necesarul de capacități
ADMINISTRAREA PROPRIETĂȚII PUBLICE						
<i>Sub-programul: Administrarea proprietății publice</i>						
Conlucrarea la coroborarea actelor normative în domeniul administrării proprietății publice și a evidenței patrimoniului public și analiză financiară cu modificările operate în legislație	Nr. proiecte de legi elaborate Nr. proiecte hotărâri elaborate	Direcția Juridică Direcția administrarea proprietății publice Direcția evidența patrimoniului public și analiză financiară	2013 - 2015	Coordonare Avizare Expertizare Evaluare Crearea parteneriatelor	Bugetul APP Asistență externă	Cooperare interinstituțională; Cunoștințe metodologice și analitice Consolidarea cunoștințelor în domeniul armonizare a legislației naționale la acquisul comunitar
Asigurarea integrității proprietății statului, respectiv asigurarea gestionării eficiente a patrimoniului public	Nr. adunări generale ale acționarilor organizate Nr. rapoartelor de monitorizare și evaluare examinate Acorduri eliberate Nr. contracte examinate	Direcția administrarea proprietății publice Direcția evidența patrimoniului public și analiză	2013 - 2015	Elaborarea actelor administrative/ indicațiilor metodologice Coordonare; Monitorizare;	Bugetul APP Mijloace financiare pentru restructurarea și privatizarea bunurilor	Cunoștințe în monitorizare și evaluare Cunoștințe privind analiza economico-financiară. Programe SOFT

	(locațiune, comercializare)	financiară Direcția juridică		Evaluare Identificarea resurselor financiare	Asistență externă	
Asigurarea realizării procesului de descentralizare patrimonială	Liste de inventariere examinate Acte de delimitare perfectate Acte de transmitere perfectate	Direcția administrarea proprietății publice Direcția juridică		Elaborarea actelor administrative/ indicațiilor metodologice Coordonare Monitorizare Evaluare Identificarea resurselor financiare	Bugetul APP Asistență externă	Cunoștințe în monitorizare și evaluare; Cunoștințe privind analiza economico-financiară; Cooperare interinstituțională Aptitudini de comunicare
Recunoasterea proprietății Republicii Moldova peste hotare	Acorduri (Protocoale) semnate	Direcția administrarea proprietății publice Direcție juridică		Ședințe organizate Negocieri reluate Coordonare Monitorizare Evaluare Crearea parteneriatelor	Bugetul APP Asistență externă	Abilități de comunicare și negociere Cunoștințe în monitorizare și evaluare Cunoașterea limbilor străine
Asigurarea evidenței patrimoniului public în conformitate cu prevederile Regulamentului privind Registrul patrimoniului public	Balanța patrimoniului public perfectată Inscrieri în subregistrele Registrului patrimoniului public	Direcția evidența patrimoniului public și analiză financiară	2013 - 2015	Elaborarea actelor administrative/ indicațiilor metodologice Coordonare	Bugetul APP Asistență tehnică	Cunoștințe în monitorizare și evaluare Cunoștințe avansate în domeniul programării

				Monitorizare Verificare Evaluare Crearea parteneriatelor		Programe SOFT
Evaluarea gestionării patrimoniului public de către organele centrale de specialitate	Raport anual elaborat privind administrarea și deetatzarea proprietății publice	Direcția evidența patrimoniului public și analiză financiară Direcția administrarea proprietății publice Direcția privatizare Direcția parteneriat public – privat Direcția postprivatizare	2013 - 2015	Elaborarea actelor administrative/ indicațiilor metodologice Supraveghere Coordonare Monitorizare Evaluare Analiză economico – financiară Crearea parteneriatelor	Bugetul APP Asistență tehnică	Cunoștințe în monitorizare și evaluare Cunoștințe privind analiza economico-financiară Programe SOFT
Sub-programul: Deetatzarea proprietății publice						
Conlucrarea la coroborarea actelor normative în domeniul deetatzării proprietății publice cu modificările operate în legislație	Nr. proiecte de legi elaborate Nr. proiecte hotărâri elaborate	Direcția juridică Direcția privatizare Direcția evidența	2013 - 2015	Coordonare Avizare Expertizare	Bugetul APP Asistență externă	Cooperare inter-instituțională Cunoștințe metodologice și analitice.

		patrimoniului public și analiză financiară		Evaluare Crearea parteneriatelor		Consultanță externă Consolidarea cunoștințelor de armonizare a legislației naționale la acquisul comunitar
Asigurarea continuității procesului de privatizare a bunurilor proprietate publică a statului supuse privatizării	Nr. bunuri expuse	Direcția privatizare Direcția evidența patrimoniului public și analiză financiară Direcția juridică Direcția postprivatizare	2013 - 2015	Organizarea expunerilor; Elaborarea actelor administrative/ indicațiilor metodologice Coordonare Evaluare Crearea parteneriatelor	Bugetul APP Asistență externă	Cunoștințe în domeniul economico – financiar Cunoștințe în domeniul pieței de capital Aptitudini de comunicare Cunoașterea limbilor străine Asistență tehnico/financiară
Identificarea neîndeplinirii obligațiilor contractuale de către cumpărători	Contracte monitorizate CertIFICATE cu privire la îndeplinirea obligațiilor contractuale eliberate	Direcția postprivatizare Direcția privatizare Direcția juridică	2013 - 2015	Elaborarea actelor administrative/ indicațiilor metodologice Supraveghere Coordonare Monitorizare Evaluare Analiză economico –	Bugetul APP Asistență externă	Cunoștințe în domeniul economico – financiar Cunoștințe în domeniul pieței de capital Aptitudini de comunicare Cunoașterea limbilor străine Asistență

				financiară Crearea parteneriatelor		tehnic/financiară
Sub-programul: Parteneriat public-privat						
Promovarea proiectelor de parteneriat public – privat regionale economice, sociale și de infrastructură	Nr. proiecte inițiate Nr. seminarelor, instruirilor și atelierelor de lucru organizate; Nr. participanți instruiți Nr. consultări pentru APC, APL și sectorul privat	Direcția parteneriat public - privat	2013 - 2015	Instruirea personalului Organizarea seminarelor/atelierelor de lucru Coordonare Monitorizare Evaluarea parteneriatului public – privat din Republica Moldova Crearea parteneriatelor	Bugetul APP Proiect Twinning	Abilități de comunicare și negociere Cunoașterea limbii engleze Abilități de formatori Conoștințe în domeniul expertizei internaționale
Asigurarea parteneriatului public-privat funcțional	Rețea interministerială de PPP funcțională Studii de fezabilitate avizate Ședințe/forumuri/seminare organizate	Direcția parteneriat public - privat	2013 - 2015	Organizare Coordonare Monitorizare Evaluare Comunicare Consultare Negociere Crearea parteneriatelor	Bugetul APP Proiect Twinning	Experiență în domeniu Cunoașterea limbilor străine Programe SOFT

7. EVALUAREA ȘI DEZVOLTAREA CAPACITĂȚILOR

Evaluarea capacităților a fost realizată în baza îndrumărilor din Ghidul privind elaborarea Programului de Dezvoltare Strategică, constituind astfel, o auto-evaluare îndrumată. Acest exercițiu a fost efectuat în baza comparării între capacitățile existente (generalizate în Analiza SWOT) și capacitățile necesare pentru realizarea obiectivelor PDS. Diferența respectivă a fost categorizată drept lacune în capacități (necesar de capacități), deci capacitățile care la moment nu există, dar a căror dezvoltare reprezintă condiția de bază pentru realizarea obiectivelor într-o manieră eficientă, eficace și durabilă.

Evaluarea capacităților se referă la identificarea ”lacunelor în capacități”, iar dezvoltarea capacităților la ”eliminarea acestor lacune” – ultima realizându-se înainte de și/sau în paralel cu începerea procesului de implementare.

Accentul se pune pe necesități – nu în general, dar pentru obiective concrete și în perioada de timp stabilită pentru realizarea acestor obiective. Dat fiind faptul că PDS este un document pe termen mediu, se va înțelege necesarul de capacități pe termen mediu. În acest sens, evaluarea capacităților a fost foarte specifică și practică.

Identificarea necesarului de capacități a fost realizată pentru fiecare obiectiv în parte, în baza întrebărilor și algoritmului pentru evaluarea capacităților, descris în Ghid.

Evaluarea capacităților pentru PDS a inclus doar 2 nivele de capacități – organizațional și individual – deoarece Obiectivele din PDS nu se referă la capacitățile din exterior, realizarea lor fiind dependentă doar de Agenția Proprietății Publice și reprezintă doar responsabilitatea acesteia.

Rezultatele evaluării capacităților sînt prezentate în capitolul anterior în tabelul cu Obiectivele, cît și generalizat în tabelul de mai jos cu descrierea necesarului de capacități și a soluțiilor preferabile. În tabelul cu Obiective necesarul de capacități a fost prezentat în raport cu fiecare obiectiv în parte, iar în tabelul cu soluțiile preferabile, necesarul de capacități este grupat după tipuri/categorii de capacități.

Tabelul nr. 3

Necesarul de capacități și soluțiile consolidate		
Nivelul organizațional		
Instrumente	Descrierea necesarului de capacități	Soluțiile preferabile
<i>Schimbări la nivel funcțional</i>	Necesar de personal pentru direcția parteneriat public - privat	Consolidarea capacităților personalului direcției respective, suplینirea cu personal
	Cooperare interinstituțională	Constituirea și dezvoltarea Rețelei interministeriale de parteneriat public-privat pentru o conlucrare mai constructivă cu instituțiile administrației publice centrale întru dezvoltarea eficientă a proiectelor de infrastructură de interes public național
	Cooperare internațională	Consolidarea capacităților membrilor Rețelei PPP și a reprezentanților administrației publice locale, de dezvoltare a proiectelor de infrastructură publică prin intermediul programelor comune cu The Public-Private Infrastructure Advisory Facility (PPIAF) și International Financial Corporation (IFC) diviziuni a Băncii Mondiale, United States Agency for International Development Moldova (USAID Moldova), United Nations Development Programme Moldova (UNDP Moldova), European Union Delegation to Moldova (EUD Moldova) precum și dezvoltării de proiecte comune Agenția de Cooperare Internațională a Germaniei, EPEC - Centrul European de Expertiză PPP.
	Necesar de personal pentru administrarea eficientă a paginii web a Agenției Proprietății Publice	Desfășurarea concursului pentru angajarea personalului calificat.
<i>Tehnologia informațională și de comunicații</i>	Necesar de programe SOFT	Introducerea programelor și instruirea colaboratorilor Agenției în domeniul tehnologiilor informaționale noi

Restructurarea mecanismelor de prestare a serviciilor	Spații suficiente pentru ședințe, inclusiv a Comisiilor de deetatzare	Atribuirea și dotarea unei săli de ședințe
Nivelul individual		
Instruirea și dezvoltarea profesională	Perfecționarea abilităților de comunicare și negociere	Cursuri, instruire tematică pentru subdiviziunile implicate ale Agenției
	Consolidarea cunoștințelor specifice domeniilor de activitate ale Agenției Proprietății Publice	Instruire tematică pentru subdiviziunile Agenției Proprietății Publice
	Fortificarea capacităților de planificare bugetară și evaluare a costurilor	Cursuri, instruire în domeniul planificării bugetare și evaluării costurilor
	Dezvoltarea capacităților de identificare și elaborare a proiectelor TWINNING, TAIEX	Instruirea colaboratorilor Agenției
	Fortificarea capacităților de utilizare a tehnologiilor informaționale	Cursuri, instruire în domeniul tehnologiilor informaționale al e-guvernării
	Consolidarea cunoștințelor și experienței juridice	Abonarea la literatura de specialitate (juridică)
	Consolidarea capacităților de armonizare a legislației naționale la acquisul comunitar	Instruire pentru toate subdiviziunile Agenției Proprietății Publice
	Cunoașterea limbilor străine	Cursuri pentru colaboratorii Agenției Proprietății Publice
	Perfecționarea cunoștințelor privind procesul de consultare publică	Instruire pentru subdiviziunile Agenției Proprietății Publice
	Cunoștințe în elaborarea studiilor de fezabilitate	Cursuri, instruire pentru Direcția parteneriat public-privat
	Cunoștințe din practica internațională în domeniul parteneriatului public – privat, inclusiv expertiza proiectelor de PPP	Cursuri, instruire pentru Direcția parteneriat public-privat
	Cunoștințe în evaluarea riscurilor investiționale	Cursuri, instruire pentru Direcția parteneriat public - privat
	Cunoștințe privind mecanismele de promovare a oportunităților investiționale și diseminare a materialelor promoționale	Cursuri, instruire pentru Direcția parteneriat public-privat

	Cunoștințe privind aplicarea sistemului de management al proprietății publice	Cursuri, instruire pentru subdiviziunile implicate ale Agenției
	Cunoștințe privind administrarea corporativă a societăților pe acțiuni cu capital public-privat și a întreprinderilor de stat	Desfășurarea cursurilor tematice
	Cunoștințe privind analiza economico-financiară a întreprinderilor	Desfășurarea cursurilor tematice
	Cunoștințe în domeniul pieței de capital	Cursuri, instruire pentru subdiviziunile implicate ale Agenției
	Schimbul de experiență în implementarea politicilor privind administrarea și deetimizarea proprietății publice	Efectuarea vizitelor de studii în statele cu experiență în domeniul dat

DEZVOLTAREA CAPACITĂȚII INTERNE A AGENȚIEI PROPRIETĂȚII PUBLICE

Generalizând necesarul de capacități și soluțiile preferabile identificate, precum și punctele slabe și riscurile identificate în analiza SWOT, evidențiem următoarele obiective pentru fortificarea capacităților instituționale ale Agenției Proprietății Publice:

- ✓ Consolidarea capacității subdiviziunilor:
 - de analiză, monitorizare și evaluare a implementării politicilor în domeniul de competență a Agenției Proprietății Publice;
 - de colaborare la elaborarea propunerilor privind documentele de politici în domeniul de activitate al Agenției;
 - de aplicare a sistemului managementului proprietății publice;
 - de aplicare a principiilor administrării corporative în cadrul societăților pe acțiuni cu capital public-privat și a întreprinderilor de stat;
 - de determinare a indicatorilor de performanță a activității societăților pe acțiuni cu capital public-privat și a întreprinderilor de stat;
 - de programare bugetară pe termen mediu;
 - de colaborare la armonizarea legislației naționale la acquisul comunitar;
 - de promovare a proiectelor investiționale de importanță deosebită pentru economia țării
- ✓ Creșterea nivelului de pregătire profesională a specialiștilor prin organizarea de instruiți interne, participarea la instruiți externe, abonarea la diverse ziare/reviste de specialitate;
- ✓ Modernizarea tehnologiilor informaționale prin achiziționarea de programe și sisteme informaționale;
- ✓ Consolidarea instrumentelor de colaborare cu autoritățile publice centrale cu care Agenția Proprietății Publice implementează și promovează politici publice conexe;
- ✓ Diversificarea relațiilor și formelor de colaborare prin organizarea vizitelor de studiu și schimb de experiență local și peste hotare, precum și îmbunătățirea cunoștințelor de limbă engleză, abilităților de comunicare și negociere;

- ✓ Încurajarea mobilității inter-departamentale a personalului în beneficiul, atât al angajaților (angajați motivați, flexibili), cât și al Agenției (instituție dinamică);
- ✓ Dezvoltarea instrumentelor de motivare a angajaților, în scopul utilizării la maxim a cunoștințelor și abilităților de care dispune personalul, prin:
 - Motivarea salarială;
 - Acordarea angajaților a suplimentelor financiare în condițiile legale, conform performanțelor înregistrate;
 - Diverse metode de motivare non-financiară;
- ✓ Dezvoltarea unor mecanisme de comunicare eficiente atât interne, cât și externe.

8. MONITORIZARE ȘI EVALUARE

Monitorizarea și evaluarea implementării PDS este același proces ca și monitorizarea și evaluarea activității Agenției Proprietății Publice, unica diferență fiind existența unei evaluări adiționale finale a implementării PDS.

Monitorizarea reprezintă o analiză regulată a progreselor la implementarea obiectivelor/acțiunilor. Acest proces se va efectua în baza acțiunilor incluse și a rezultatelor propuse în Planurile anuale de activitate, care la rândul lor reies din obiectivele PDS. Rapoarte regulate de monitorizare vor fi elaborate semestrial în vederea identificării gradului de atingere a rezultatelor anuale și a necesității efectuării unor măsuri corective în perioada care urmează.

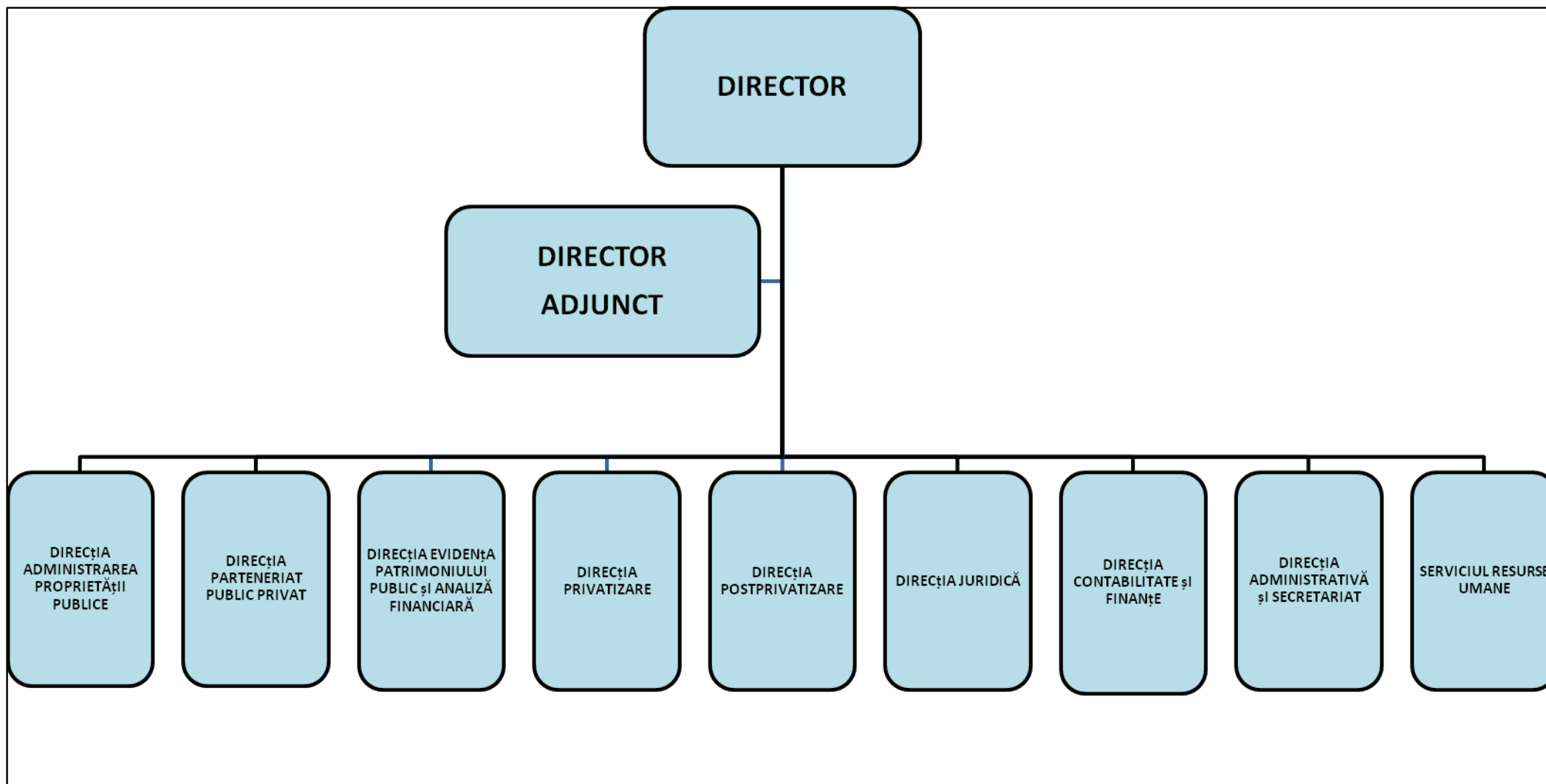
În cazul în care procesul de monitorizare identifică necesitatea realizării unor măsuri corective, acestea se includ fie în planul anual al Agenției Proprietății Publice pentru anul următor, fie se efectuează modificarea Programului de Dezvoltare Strategică. În cazul în care procesul de monitorizare va identifica faptul că realizarea acțiunilor anuale și, astfel și a obiectivelor PDS, derulează în conformitate cu așteptările inițiale, aceasta urmează să fie stipulat în informația pe care subdiviziunea internă din subordine o prezintă persoanei responsabile de procesul de monitorizare și evaluare a PDS.

Evaluarea anuală se va realiza la finele anului în baza Planului anual al Agenției Proprietății Publice și va rezulta în Raportul anual de evaluare a activității Agenției.

Raportul anual de evaluare va indica atât realizările, cât și eșecurile privind implementarea planului anual și atingerea rezultatelor anuale (indirect a Obiectivelor PDS). Totodată, procesul de evaluare va identifica atât aspectele obiectivelor realizate în anul precedent, cât și aspectele care urmează să fie planificate pentru anul următor. În acest sens, Raportul de evaluare va prezenta baza pentru planificarea activităților pentru anul viitor (Planul anual de acțiuni pentru următorul an). Raportul va indica, eventual, necesitatea modificării Obiectivelor PDS în cazul schimbării circumstanțelor.

Evaluarea finală a PDS se va realiza la finele anului al treilea de implementare și va servi în calitate de bază pentru elaborarea următorului PDS. Scopul acestei evaluări este identificarea nivelului de realizare a Obiectivelor PDS, impactul ca urmare a realizării acestora, etc.

Organigrama



Anexa nr. 2

Date privind personalul Agenției Proprietății Publice

<i>Tabel de personal 1</i>				
Vârsta	Personal de conducere	Personal de execuție	Personal tehnic	Total
< 25	-	4	1	5
25-40	2	11	3	16
41-56f/61b	11/1	10/1	0/1	21/3
> 57f/62b	1/0	1/0	1/0	3/0

<i>Tabel de personal 2</i>				
Vechimea în muncă	Personal de conducere	Personal de execuție	Personal tehnic	Total
1-5	1	9	2	12
6- 15	5	7	2	14
> 15	9	11	2	22

<i>Tabel de personal 3</i>				
Vechimea în serviciul public	Personal de conducere	Personal de execuție	Personal tehnic	Total
< 1 debutanți	-	4	1	5
1- 3 tineri specialiști	2	4	2	8
4-15	11	14	2	27
> 15	2	5	1	8

<i>Tabel de personal 4</i>				
Gen	Personal de conducere	Personal de execuție	Personal tehnic	Total
Feminin	11	22	5	38
Masculin	4	5	1	10

<i>Tabel de personal 5</i>				
Anul	Personal de conducere	Personal de execuție	Personal tehnic	Total
2012	15	27	6	48
2011	16	34	6	56
2010	16	34	6	56
2009	16	34	14	64
2008	16	34	14	64